

INTERACTIONS MARKETING/ SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ET E-BUSINESS : LES PROCESSUS- CLES POUR DES OPERATEURS DE NICHE DANS LE SECTEUR DES BIENS PERISSABLES*

Valérie FERNANDES* et Tim WHITE *

Résumé. - L'article s'intéresse aux impacts organisationnels et interorganisationnels des entreprises choisissant de pratiquer le e-business. En effet, ce canal de distribution bouleverse les notions d'espace-temps, particulièrement dans un cadre *business to consumer*. Il amène les entreprises à entamer une profonde réflexion sur leurs pratiques managériales et particulièrement sur leurs capacités à honorer leurs engagements vis-à-vis de leurs clients en termes de délais et de lieu de livraison, de conformité en qualité et en quantité des produits ou des services vendus, le tout en garantissant la rentabilité de l'entreprise. La recherche vise à établir en quoi le e-business inverse la démarche classique du marketing en positionnant la logistique au cœur de la pensée stratégique du distributeur. Plus précisément, la réflexion est orientée vers la nécessaire adaptation de la supply chain en e-business, impliquant une interaction forte entre les démarches marketing et logistique. La méthodologie adoptée est de nature exploratoire. L'étude du cas de l'entreprise Fromages.com, qui distribue à l'international des produits agro-alimentaires fortement périssables, met en évidence une intégration étroite des démarches marketing et logistique sur le canal de distribution spécifique qu'est le Web. S'en suit alors une revue de la littérature afin de proposer des ancrages théoriques. Ce travail fait émerger des variables permettant de comprendre et d'expliquer l'objet de recherche. Il n'est que la première étape d'une recherche plus ambitieuse visant à pratiquer une validation empirique à plus large échelle des différentes propositions émises par les auteurs.

Mots-clés : e-business, supply-chain management, logistique, marketing, interactions et relations organisationnelles.

* Cet article est une version actualisée d'une communication présentée lors des 3^{èmes} Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Québec, 2000.

Les auteurs remercient Frédéric Briones pour son aide précieuse et son soutien lors de la rédaction de cet article. Son expertise nous a été très utile pour mener à bien cette recherche

* Professeur au Groupe ESC Marseille-Provence. Membre du CRET-LOG

* CRET-LOG (Université de la Méditerranée – Aix-Marseille II) Avenue Gaston Berger 13 625 Aix-en-Provence Cedex 1

1. Introduction

Un grand nombre de recherches ont été réalisées sur l'utilisation de l'Internet comme canal informationnel et marketing. (Hoffman & Nowak - 1996, Watson & Zinkhan - 1997). Néanmoins, le commerce électronique en tant que canal favorisant les transactions et autres interactions est un champ relativement nouveau. Certaines entreprises considérées comme étant des modèles des meilleures pratiques sont citées dans des publications académiques et professionnelles, par exemple Amazon dans la distribution des livres, Ebay dans le champ des enchères en ligne et Dell pour les PC. Au vu des recherches actuelles, on ne peut que remarquer le peu de travaux effectués sur les nécessaires reconfigurations à apporter à la Supply Chain afin de fournir un niveau de service satisfaisant au client final. Pour cette raison, notre approche sera de type exploratoire. Nous nous proposons d'étudier les mécanismes déployés par une entreprise française distribuant des produits frais dans un domaine sujet à de multiples contraintes dont le temps, les aspects juridiques et réglementaires, ainsi que les relations avec les fournisseurs-clés et les prestataires de service logistique.

Ce choix est motivé par un certain nombre de facteurs. Nous considérons comme essentiel de souligner que différentes typologies de commerce électronique peuvent exister et que l'approche traditionnelle (Tapscott - 1997, Negroponte - 1996) différenciant biens immatériels comme les logiciels et biens physiques est insuffisante dans un environnement où un nombre croissant d'échanges économiques — à la fois immatériels et physiques — sont soutenus par des interfaces électroniques. Certaines questions émergent alors :

- Jusqu'où les échanges électroniques basés sur l'Internet inversent-ils les approches marketing conventionnelles en situant le Supply Chain Management (SCM) au cœur de la stratégie d'un distributeur ?
- Comment le marketing et la logistique interagissent-ils pour assurer la bonne réalisation des transactions opérées sur l'Internet ?
- Quels sont les rôles joués par les prestataires de services externes dans le traitement des commandes passées sur l'Internet ?
- Comment un distributeur en ligne de biens périssables doit-il configurer ses processus managériaux afin de s'adapter à son environnement ?

Pour conduire de manière efficace notre recherche, nous nous limiterons donc à l'analyse d'une entreprise qui vend des produits physiques fragiles et hautement périssables, afin de souligner le rôle-clé des interactions entre le SCM et la fonction marketing. Puis, dans un second temps, nous nous référerons à la littérature existante afin de formuler un certain nombre de propositions orientant de futures recherches. Mais avant d'aborder l'étude de cas, nous pensons qu'il est nécessaire de clarifier l'utilisation de certains termes et de certains concepts, pour d'éviter tout malentendu, toute ambiguïté. Trois points sont abordés : la différence entre e-business et e-commerce, le concept de SCM et ses liens avec le marketing, et les stratégies logistiques génériques développées par les e-distributeurs.

Remarques préliminaires

La notion de commerce électronique existe depuis l'émergence de l'EDI (Echange de Données Informatisé) au début des années 1980 et a été étendue par l'apparition du World Wide Web et autres logiciels et matériels associés (Downes & Mui, 1998). Dans cet article, le

terme de commerce électronique recouvre un pur échange mercantile de biens via des interfaces web et donc peut être considéré comme un nouveau canal de distribution. Quant au terme de e-business, il doit être employé dans le large cadre des relations inter et intra-organisationnelles qui résultent du déploiement des systèmes d'information. Cela inclut les outils de front-office (pages web, formulaires cgi *inter alia*) et les applications de back office (bases de données, réseaux à valeur ajoutée, logiciels de gestion interne, intranets, extranets) qui sont utilisées pour renforcer les échanges commerciaux une fois le contact établi avec les clients et/ou les fournisseurs. Le e-business peut alors être considéré comme un nouveau modèle managérial.

Selon Ellram (1991), le concept de Supply Chain consiste en une approche intégratrice de planification et de contrôle des flux de matières et d'information associés, liant différents acteurs, depuis le fournisseur de matières premières jusqu'à l'utilisateur final. Il s'agit donc d'un processus qui implique l'entreprise, ses fournisseurs, ses prestataires de services logistiques et ses clients finals.

Dans le cas que nous avons choisi d'examiner, le Supply Chain Management est lié au marketing, puisque les produits proposés à travers l'interface interactive — c'est-à-dire le site web — doivent être acheminés rapidement, étant données la fragilité et la distance géographique entre la source d'approvisionnement et l'utilisateur final. En effet, une stratégie marketing dans ce type d'activité peut engendrer un certain nombre de difficultés pour l'entreprise à clairement segmenter ses clients sur une base géographique ou sur un autre critère traditionnel.

Les stratégies logistiques concernant la distribution des produits physiques diffèrent. On observe en effet trois configurations différentes, qui sont représentées sur la figure 1. Ainsi, certaines entreprises de distribution de produits alimentaires sur le web comme Streamline*, qui a démarré à Boston et qui a depuis étendu ses opérations à plusieurs grandes villes américaines choisissent de distribuer leurs produits sur une zone locale. D'autres, comme Peapod[†], optent pour une approche multi-locale en desservant plusieurs zones différentes au sein des Etats-Unis et en utilisant un transport pour servir ses consommateurs finals. Ces deux types d'entreprises menacent les canaux traditionnels que sont les hyper et supermarchés.

Une dernière option s'offre à des distributeurs alimentaires en ligne : ces derniers peuvent fonctionner comme des spécialistes et attaquer des marchés de niches, servis habituellement par des distributeurs spécialisés comme les delicatessens, qui commercialisent un nombre limité et très ciblé de produits ; à titre d'exemple, nous pouvons citer le vendeur de vin français Château Online. Dans ce dernier cas, la stratégie marketing doit tenir compte de paramètres, comme la zone de chalandise, ce qui amène à envisager des mécanismes de distribution hybrides.

* www.streamline.com

† www.peapnd.com

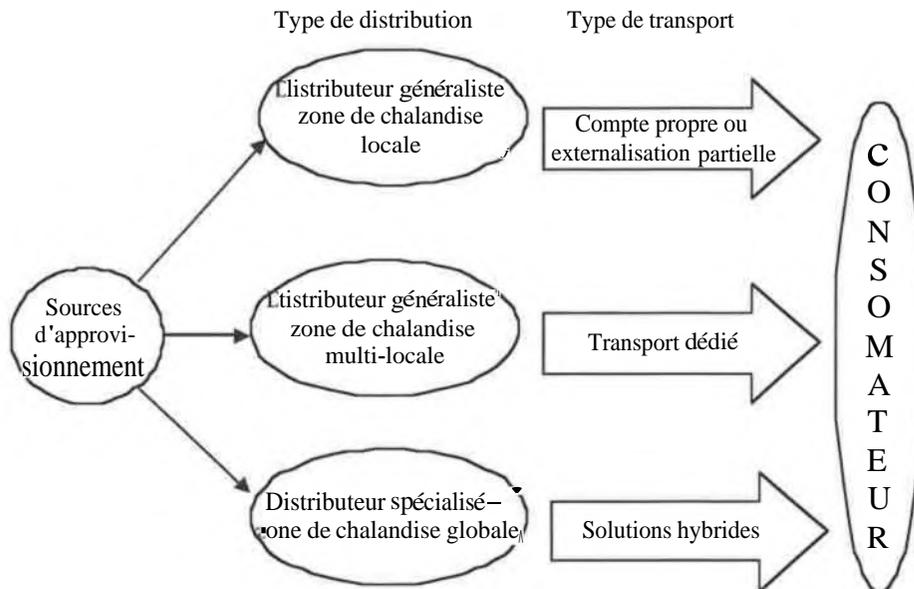


Figure 1 : options logistiques pour les distributeurs en ligne

On peut aussi noter que le traitement externe des commandes est souvent confié à des prestataires logistiques, qui agissent comme une interface entre les producteurs et les utilisateurs finaux. Le distributeur en-ligne tient alors le rôle de réintermédiaire* (Mougayar - 1997), déplaçant ainsi les mécanismes traditionnels de distribution. Un tel rôle pour le distributeur est conditionné par sa capacité à agir en tant qu'infomédiaire[†]. (Hagel & Singer - 1999).

L'entreprise que nous allons étudier dans le cadre de notre étude de cas un distributeur spécialisé dans les produits périssables. Cela signifie que non seulement le marketing doit être clairement ciblé mais aussi que la logistique doit fonctionner de façon efficace et efficiente, étant donné les délais courts inhérents à ce secteur.

2. Le cas de Fromages.com : pratique du e-business dans un contexte de produit fragile

Fromages.com est un prestataire de services basé à Tours, qui vend via Internet des plateaux de fromages français de très haute qualité destinés à des clients situés dans le monde entier, depuis le Japon jusqu'aux Etats-Unis, de la Scandinavie jusqu'au Botswana. L'entreprise utilise exclusivement le canal de l'Internet pour la prise de commandes et a vu ses ventes croître de 70 000 FF en 1997 à 700 000 FF en 1998, 1 300 000 FF en 1999 et 2 170 000 FF en 2000 (voir figure 2). C'est d'ailleurs en l'an 2000 que l'entreprise a connu ses premiers bénéfices. L'entreprise compte quatre salariés, le PDG, Marc Refabert, qui définit les orientations stratégiques et marketing, un directeur international, et deux assistants qui gèrent les aspects logistiques et le service client.

* Un réintermédiaire remplace un acteur dans le circuit de distribution classique.

† Un infomédiaire est un intégrateur d'informations clients.

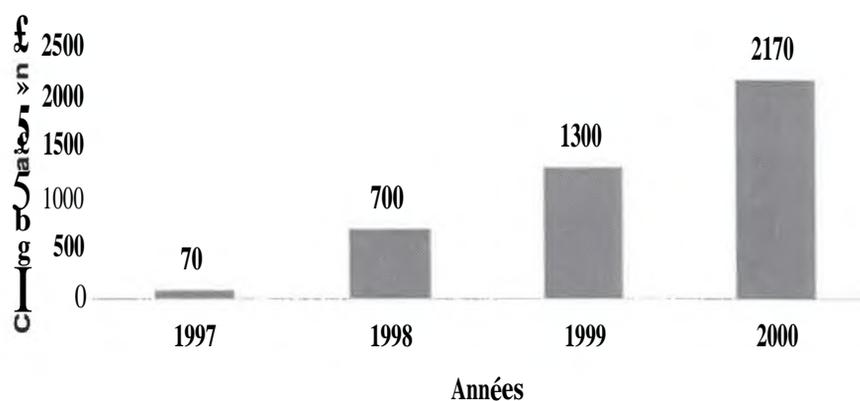


Figure 2 : évolution du chiffre d'affaire de Fromages.com

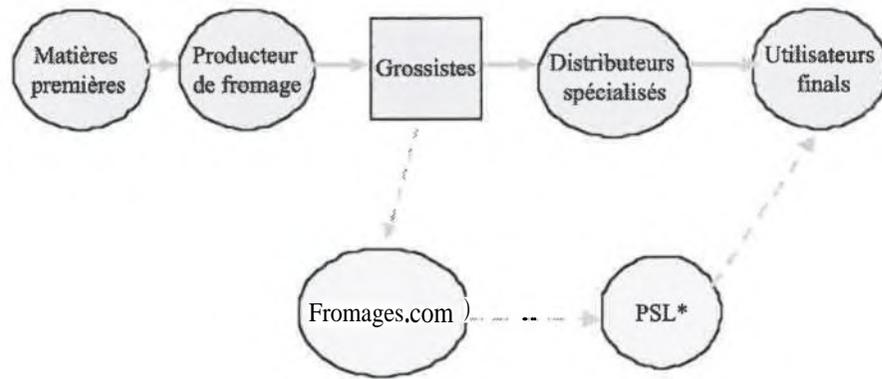
L'entreprise offre une large gamme de plateaux à la fois en termes de prix et de personnalisation. Les plateaux simples coûtent environ 300 FF alors que les offres plus complexes et copieuses peuvent coûter plus de 1000 FF. Néanmoins, le prix moyen d'un plateau est d'environ 500FF, dont 50% de frais de transport. Cependant, le prix du transport baisse d'environ 35% lorsque des niveaux de volume critiques sont atteints. En plus de la qualité du produit, les deux principaux facteurs clés de succès assurant une réelle performance dans ce domaine d'activité sont un marketing approprié à la fois *on* et *off line* et un supply chain management rigoureux, eu égard aux différents acteurs impliqués dans l'exécution des transactions en ligne.

2.1 Aspects marketing

2.1.1 Positionnement de l'entreprise

Fromages.com est un opérateur de niche, ciblant des clients étrangers aisés grâce une offre très différenciée. En France, cette offre est la même, mais la notion d'expérience est différente dans le sens où le produit est beaucoup plus banal pour un consommateur français. La Supply Chain à laquelle l'entreprise appartient diffère des chaînes traditionnelles, un fort accent étant mis sur le rôle des prestataires logistiques — essentiellement des intégrateurs.

En effet, l'activité commerciale traditionnelle dans ce secteur implique l'acquisition du produit auprès d'un grand nombre de fournisseurs fragmentés. Il est nécessaire de passer par un grossiste ou par un détaillant, afin de fournir une offre cohérente à l'utilisateur final pour un résultat donné de ventes, et cela nécessite donc une structure spécifique de la supply chain (voir la figure 3 ci-après).



* PSL : Prestataires de Services Logistiques

Figure 3 : la supply chain traditionnelle dans le secteur du fromage versus l'approche de Fromages.com

Fromages.com se positionne comme un « réintermédiaire » de service, distribuant des produits différenciés de façon sélective principalement à des clients étrangers de catégories socio-professionnelles élevées et cherchant un produit rare à fort cachet.

2.1.2 Le rôle du site web

Le site web* est la vitrine marketing de l'entreprise et est géré par le PDG, bien que des prestataires externes contribuent aussi au design du site. En moyenne, le site reçoit 1400 visites par jour. Par mois, les visiteurs visionnent 175 000 pages et 350 commandes sont passées. Mais l'entreprise observe de nombreux pics saisonniers dans ses activités : la fête des pères, l'arrivée du Beaujolais Nouveau, les vacances de Noël et le Jour de l'An. A ces périodes, le nombre de commandes peut dépasser 1200 par mois. Le site ne sert pas uniquement à gérer électroniquement l'interface de prise de commandes ; il diffuse aussi un contenu informationnel à forte valeur ajoutée, en fournissant une *newsletter* et une véritable encyclopédie du fromage. Ce contenu inclut la participation de chefs connus mondialement comme Joël Robuchon ainsi que la recette du mois. Un aspect marketing clé du site est l'utilisation de liens réciproques avec d'autres sites comme la vente de vin, la fabrication de couverts, des hôtels français, des sites d'information sur le pain français et autres produits dédiés aux *arts de la table*, ainsi que des sites de voyages proposant des services touristiques on-line, particulièrement des séjours en France. D'autres partenariats ont aussi été élaborés avec le principal prestataire logistique, Federal Express, via des bannières web. Ceci indique clairement que Fromages.com cible essentiellement un public à l'étranger. En effet, 85% de ses ventes sont réalisées à l'export, principalement en Amérique du Nord. L'entreprise cherche à se positionner comme un fournisseur *on-line* du goût français auprès de consommateurs potentiels étrangers. En effet, les consommateurs français disposent d'un large choix dans les hypermarchés, et il donc est difficile d'envisager qu'ils s'approvisionnent de manière régulière en utilisant le canal électronique, notamment en raison d'un prix plus élevé eu égard à la cible visée.

* <http://www.fromages.com>

2.1.3 Les activités de marketing relationnel

Chez Fromages.com, le taux de ré-achat est important. 50 % des clients ré-achètent dans les deux mois qui suivent l'achat. L'entreprise a construit un portefeuille de 4 300 clients et a atteint le point d'équilibre dès 3 200 clients. Elle a dégagé un bénéfice de 50 000 FF en l'an 2000.

Ce fort taux de ré-achat peut s'expliquer par les différentes actions relationnelles mises en place par l'entreprise. En effet, tous les clients sont recontactés dès que la livraison a été effectuée afin de répondre à un questionnaire *on-line* visant à mesurer leur satisfaction. Cela permet à Fromages.com de déterminer le niveau de service actuellement fourni et de réagir à d'éventuels problèmes liés aux processus de livraison ou à l'offre proposée (type de plateau). La gamme de plateaux offerts chaque mois est réajustée en fonction de facteurs saisonniers et de la demande des consommateurs. Cela permet à l'entreprise de fournir une offre dynamique sans pour autant modifier ses sources d'approvisionnement. L'offre marketing est donc cohérente avec l'image que Fromages.com cherche à se donner. En outre, la flexibilité de l'offre ne modifie en rien la structure de la Supply Chain.

2.1.4 Présence médiatique traditionnelle

Néanmoins, comme toutes les autres entreprises, Fromages.com ne limite pas ses actions marketing au seul Internet. L'entreprise a été citée dans de nombreux articles issus de revues prestigieuses, françaises et étrangères.* Cela permet d'accroître la notoriété de la marque auprès de consommateurs potentiels à haut revenu et appartenant à des catégories socio-professionnelles élevées.

Bien que l'entreprise ne cherche pas activement à séduire les clients français, ces derniers sont néanmoins les ambassadeurs les plus importants : Fromages.com cherche donc à obtenir des appréciations positives de la part des citoyens français vivant à l'étranger.

2.2 *Le management de la Supply Chain*

Le second facteur-clé de succès identifié est le management de la supply chain. L'entreprise a opté pour des sources d'approvisionnement concentrées et pour un haut niveau d'intégration avec les prestataires logistiques afin de satisfaire les besoins des clients.

2.2.1 Relations avec les fournisseurs

L'entreprise n'a qu'un seul fournisseur, basé à Nantes, et le choix du prestataire se fait en fonction de la destination finale. Bien que cela puisse être considéré comme une faiblesse, les acteurs ont développé une approche suffisamment flexible. En outre, Fromages.com et son fournisseur, le maître fromager Pascal Beillevaire, sont liés par un contrat de réciprocité exclusif pour le commerce en ligne, ce qui représente une garantie.

Pour l'entreprise, la localisation du fournisseur ne présente aucun problème, étant donné que l'acteur-clé est le prestataire logistique. Le point essentiel est donc de sélectionner un fournisseur qui présente une gamme de fromages suffisamment large pour correspondre à l'offre proposée par Fromages.com. Un autre aspect clé porte sur la capacité du fournisseur à synchroniser les opérations avec le prestataire logistique choisi par Fromages.com.

* Par exemple le New York Times.

L'utilisation d'un large panel de fournisseurs fragmentés comme des crémeries locales ou des producteurs de fromages engendrerait des coûts logistiques si importants que le seuil de rentabilité ne serait probablement jamais atteint. En outre, une telle configuration pourrait occasionner des problèmes de fiabilité intolérables dans un contexte de e-commerce.

Un autre avantage dans l'utilisation d'un seul fournisseur est que Fromages.com peut concentrer ses opérations de packaging en un seul lieu. Ce point est essentiel, car le produit est perçu comme un achat haut de gamme nécessitant une protection isothermique, et doit donc être emballé selon les normes requises.

2.2.2 Les prestataires de services logistiques

Les commandes françaises sont livrées par Chronopost, bien que ne représentant qu'un faible pourcentage des ventes de l'entreprise (0.5%). Le principal partenariat concerne Federal Express, qui dessert le reste du monde et en particulier le marché nord-américain — le plus important —. Le recours à de tels prestataires de service est incontournable, eu égard au fait que l'entreprise garantit la livraison du produit en 24 heures, mais il engendre aussi des coûts logistiques très importants, représentant un fort pourcentage dans le prix total du produit. Le degré d'intégration avec les prestataires logistiques est aussi un point crucial. Fromages.com, non seulement a développé un partenariat avec Federal Express dans des initiatives publicitaires en ligne, mais est aussi devenu un client important pour Fedex. Le réseau à valeur ajoutée Powership a été récemment déployé afin de renforcer les relations entre les deux entreprises, accélérant la capacité de Fromages.com à fournir de l'information à ses clients et donc à améliorer le niveau de service.

2.2.3 Le processus de traitement des commandes chez Fromages.com

Les clients saisissent leurs commandes sur des formulaires cgi (CGI - Common Gateway Interface) sur le serveur web sécurisé de l'entreprise et réalisent leur paiement en utilisant des cartes de crédit comme Visa. La commande du client est alors confirmée par e-mail. La réception du paiement déclenche le processus de préparation de la documentation. Cette dernière et la commande sont envoyées par e-mail au fournisseur. La préparation du colis est alors réalisée en une demi-heure. L'enlèvement des marchandises est réalisé par Federal Express chaque jour à midi et les produits sont scannés chez le fournisseur par les employés du prestataire. Les produits sont alors traçables en utilisant l'offre de tracking/tracing proposée par Fedex sur Internet. Fromages.com fait parvenir par e-mail le numéro du bordereau d'expédition au client, qui peut alors suivre la progression de son colis en ligne. Les produits sont acheminés en utilisant un transport aérien réfrigéré et parviennent chez le client le lendemain (voir figure 4 d-après).

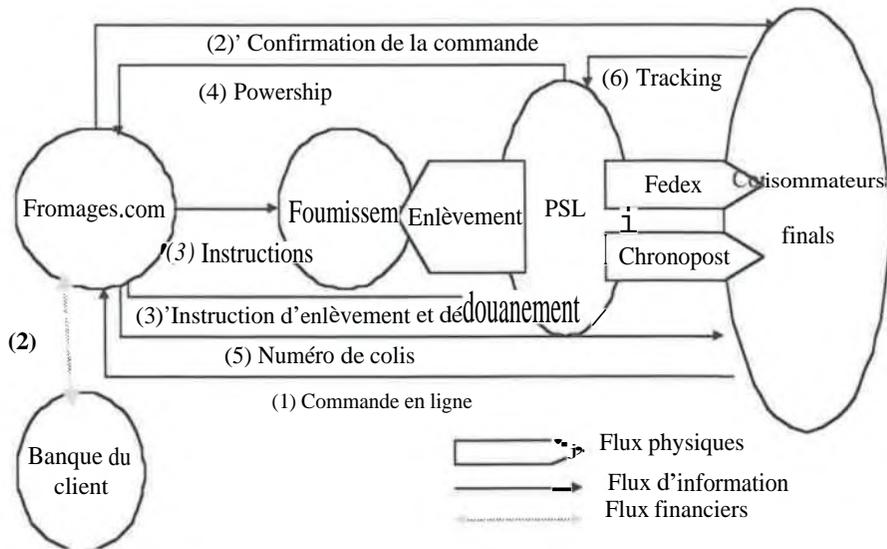


Figure 4 : flux physiques et informationnels dans le processus de traitement des commandes chez Fromages.com

2.3 Perspectives pour Fromages.com

D'un point de vue marketing, l'entreprise cherche à étendre sa base clientèle en développant un programme de fidélisation, afin d'augmenter ses ventes. L'entreprise collabore avec E-Mediation, un producteur de logiciels de fidélisation, et développe aussi indépendamment d'autres actions.

Des initiatives conjointes comme des partenariats en ligne avec d'autres distributeurs de produits alimentaires et de boissons de luxe sont à l'étude.

Fromages.com doit aussi maintenir les liens étroits qu'elle a développés avec les prestataires logistiques afin de s'assurer de sa compétitivité en termes de délais et de qualité de service. La concurrence se développe sur ce secteur et l'entreprise est déjà confrontée à des rivaux en ligne comme Dean & De Luca et 2K Success aux Etats-Unis.

2.4 Conclusion de l'étude de cas

Il est évident que la seule excellence marketing ne suffit pas pour la commercialisation de produits physiques sur l'Internet. L'expérience de Fromages.com démontre que le management de la supply chain est la pierre angulaire de telles transactions. Le contrôle efficace de la supply chain est nécessaire pour permettre à l'entreprise de tenir ses promesses. Les déficiences dans ce domaine sont particulièrement critiques en raison de la fragilité du produit. La question qui se pose alors est de savoir dans quelle mesure les résultats de cette étude de cas peuvent être généralisés à la commercialisation en général de produits physiques via le canal de l'Internet. Pour cela, nous allons nous référer à la littérature existante dans les champs marketing, logistique et supply chain management, afin de déterminer s'il est possible de définir quelques facteurs-clés de succès génériques pour l'échange de flux physiques via des canaux électroniques.

3. E-business et supply chain management : quels ancrages théoriques ?

3.1 Une démarche marketing redimensionnée en e-business ?

Dans les circuits traditionnels (détaillants, grandes et moyennes surfaces), on observe depuis plusieurs années une modification du comportement des consommateurs : devenus baroques, volatiles, ils interpellent les « marketeurs ». Ces derniers sont donc amenés à reconsidérer leur démarche et leur approche. En effet, les années 1990 ont été caractérisées par un environnement turbulent et par une hypersegmentation des marchés qui consacrent le postmodernisme (Badot et Cova, 1992), soit la nécessité de s'adapter au plus juste et au plus près aux évolutions des besoins et des désirs des consommateurs.

Le marketing relationnel doit donc permettre aux entreprises de se différencier, notamment en contextualisant l'offre. Il faut ainsi « surprendre le consommateur et satisfaire son besoin d'inattendu » (Hetzl, 1996). Nous sommes entré dans l'ère du shopping : l'acte d'achat devient également un acte de loisir, amenant les entreprises à reconsidérer leur offre comme un ensemble indissociable de produits et de services associés (Peppers & Rogers, 1997). Ainsi, le marketing classique intègre-t-il de plus en plus le marketing direct à sa stratégie. Ce dernier doit permettre à l'entreprise de pouvoir « positionner son offre en fonction de chaque individu, de pouvoir dialoguer avec un consommateur interactif, tout en diminuant le poids des coûts fixes, en partageant les ressources techniques (réseau, base de données, logistique, média) » (Dubois, 1990). Il s'agit bien de conserver et de fidéliser la clientèle de l'entreprise.

Or, ce nouveau canal qu'est le e-business illustre, de manière criante, la nécessité pour l'entreprise de s'adapter très vite aux évolutions de la demande, notamment par une veille concurrentielle intensive. En effet, ainsi que cela a été précisé en introduction, le e-business déforme la notion d'espace-temps : un consommateur peut visiter en un temps réduit plusieurs sites concurrents pour faire son choix. La production et l'élaboration des informations marketing tendant de plus en plus vers le temps réel grâce aux évolutions technologiques (datamining, cookies...), il s'agit donc bien de mettre en place des outils reflétant la situation à tout instant, à la fois pour la connaissance des marchés et pour la vente, en d'autres termes des outils permettant l'action sur les marchés (Antoine, 1994). Or, non seulement le e-business offre les technologies permettant de traiter l'information en temps réel mais il nécessite d'adopter un marketing relationnel, afin de capter une clientèle potentiellement mondiale, de la satisfaire et de la conserver.

A titre anecdotique, les marketeurs nomment ces consommateurs potentiels des « suspects », suspects de surfer à la recherche de la meilleure offre et de ne pas être captifs. Il s'agit bien alors de développer un site web attractif, adaptable, facile d'utilisation, et de proposer une offre diversifiée qui satisfasse « son besoin d'immédiateté de l'accès au service offert » (Baumard et Forgues, 1995).

On s'oriente ainsi vers une relation réellement interactive entre l'entreprise et le consommateur, où ce dernier pourrait théoriquement bénéficier d'une situation de concurrence pure et parfaite (Tixier et Pras, 1995). Ainsi, non seulement le e-consommateur a potentiellement la possibilité de réaliser une réelle comparaison des offres existantes, mais il peut aussi agir dans certains cas sur la redéfinition de l'offre. A titre d'exemple, l'entreprise Valmary propose des chemises sur mesure en 5 jours (valmary.com). De manière plus

générale, ceci amène à penser qu'un e-trader*, pour réellement atteindre ses objectifs de vente et de rentabilité, doit être performant dans ses actions de marketing relationnel. Si l'on s'appuie sur les travaux de Kotler et de Dubois (Kotler et Dubois, 1993), cinq niveaux d'intensité relationnelle peuvent être détectés :

- niveau 1 ou niveau de base : le vendeur n'a plus de contact avec l'acheteur, une fois le produit vendu,
- niveau 2 ou niveau réactif : l'acheteur est vivement encouragé par le vendeur à la recontacter pour toute réclamation ou volonté d'informations,
- niveau 3 ou niveau responsable : le vendeur recontacte de lui-même l'acheteur afin de vérifier le niveau de satisfaction de ce dernier,
- niveau 4 ou niveau proactif : le vendeur recontacte régulièrement l'acheteur et s'enquiert de ses réflexions et de ses suggestions quant au produit,
- niveau 5 ou niveau partenariat : le vendeur aide l'entreprise cliente à améliorer sa productivité (réservé donc à du business-to-business).

Or, si l'on considère les facteurs d'intensité concurrentielle et de risque perçu par le client — qui peut se décliner sous plusieurs formes : le produit, les services associés et la sécurisation des transactions —, nous pensons que le e-business en business-to-consumer nécessite au minimum un marketing relationnel de niveau 2 et de niveau 4 au maximum (figure 5).

| | | | |
|---|--------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| S I e p e r le S I e m a g i z i n e | Fort | Niveau responsable Niveau proactif | Niveau proactif |
| | Faible | Niveau réactif Niveau responsable | Niveau responsable Niveau proactif |
| | | Fort | Faible |
| | | Intensité concurrentielle | |

Figure 5 : niveau d'intensité relationnelle en e-business en fonction de la concurrence et du risque perçu par le consommateur

Les e-marketeurs peuvent ainsi redimensionner au plus juste leur offre, tout en ayant conscience de la nécessité, pour satisfaire leur client, d'honorer leurs engagements en termes de délai et lieu de livraison, de conformité en qualité et en quantité des produits ou services attendus, le tout en garantissant la profitabilité de l'entreprise.

Or la démarche qui peut permettre d'assurer le succès d'une offre *e-business* est la logistique, taxée pour l'heure de maillon faible, de talon d'Achille des *e-traders* (Logistiques Magazine, 1999, n°141, p.46-50), à l'origine d'une publicité négative pour de puissants

* Nous employons indifféremment les termes de *e-traders* et de distributeurs en ligne

opérateurs comme Amazon et E-Toys. Ainsi que nous l'avons déjà souligné, un service logistique inapproprié peut être une source de coûts importants et un facteur majeur de l'insatisfaction des consommateurs.

3.2 La démarche logistique, compétence-clé du e-business, et résolutement orientée vers le client

Se positionner sur le canal du e-business ne doit pas être considéré comme une démarche anodine, comme une simple diversification des canaux de distribution. En effet, l'entreprise distributrice (*e-trader*) élargit sa zone géographique de chalandise, potentiellement à une échelle européenne ou internationale. Elle sollicite de nouveaux clients, aux attentes précises en termes de fiabilité et de respect des délais de livraison, tout comme en termes de sécurisation des paiements. Elle propose une offre qu'elle doit être capable de gérer en temps réel et de manière fortement réactive. Les flux physiques et informationnels doivent être pilotés au plus juste, par l'aval. On comprend donc l'importance de la démarche logistique en e-business : étant plus qu'une fonction de soutien — rôle tout à fait acceptable dans d'autres canaux —, elle doit être ici au cœur de la réflexion stratégique des *e-traders*.

En effet, elle est le garant non seulement du succès commercial de l'entreprise, mais aussi de sa rentabilité. Ainsi, certaines entreprises présentes sur ce canal, comme Amazon.com et autres « success stories », ont certes atteint des performances commerciales remarquables, mais avouent connaître des difficultés à atteindre un niveau de rentabilité suffisant, notamment par manque de maîtrise du processus logistique et de leur supply chain.

Néanmoins, la masse critique des transactions nécessaires pour générer du profit n'est pas la même pour un opérateur de volume comme Amazon et pour un opérateur de niche comme Fromages.com.

La définition du Council of Logistics Management présente la logistique comme la planification, la mise en place et le contrôle de manière efficace et efficiente les flux et le stockage des biens et des services ainsi que l'information associée depuis le point d'origine jusqu'au point de consommation afin de répondre aux demandes des clients. Elle pointe clairement la mission moderne de la logistique : celle de la création de valeur pour le consommateur. Il s'agit notamment de développer un service au client créant de valeur avant, pendant et après la livraison, donc de développer une approche proactive (Langley et Holcomb, 1992).

3.2.1 Le e-business renforce l'accélération des flux

Selon Bowersox et al. (Bowersox et al., 1995), les facteurs de temps et de qualité sont au cœur des stratégies concurrentielles des entreprises car leur maîtrise permet d'éliminer les dysfonctionnements dus à une perte de temps — retard dans les livraisons, mauvaise gestion du temps de traitement des commandes... —, à des défauts de fabrication, à une mauvaise gestion des stocks, qui grèvent la position concurrentielle.

Selon ces auteurs, les deux principaux concepts basés sur une meilleure maîtrise du temps et de la qualité sont le juste-à-temps et le *quick response*. Ils ont pour objectif d'assurer la satisfaction du consommateur. La logistique est au centre de ces démarches et fédère les processus d'achat, de gestion du transport, des stocks et de la production. Il s'agit en fait globalement d'accélérer la rotation des stocks et de réduire les coûts. Ces démarches font

ainsi de la logistique une activité centrale visant à satisfaire le client grâce à la disponibilité des produits, à une livraison ponctuelle, à une réduction des ruptures, et donc à une diminution des ventes perdues ainsi que des plaintes et des retours de produits. (Bowersox et al., 1995).

Nous avons établi que la dimension espace-temps est modifiée en e-business : espace élargi et temps réduit. Cela justifie donc l'importance que le e-trader doit accorder à la logistique. En effet, l'accélération des flux nécessite un pilotage au plus juste permettant, grâce à un système d'information associé, de réduire le temps de traitement des commandes — et donc d'assurer un délai de livraison en conformité avec les attentes du client — et de garantir la rentabilité de l'entreprise :

- en ayant une vision globale des fonctions aval et amont ;
- en intégrant étroitement le marketing à la démarche logistique ;
- en étendant les processus de gestion des flux (juste-à-temps et quick response) aux acteurs externes de l'entreprise (prestataires logistiques, fournisseurs, clients : c'est-à-dire la supply chain).

3.2.2 Sur le e-business, la logistique doit être créatrice de valeur

La création de valeur par le client est le principal facteur de différenciation des entreprises et donc un facteur-clé de succès. Eu égard aux particularités du e-business — présentées préalablement —, le *e-trader* se doit d'être performant dans ce domaine, sous peine de disparaître très rapidement. Et la logistique est une ressource-clé pour fournir la meilleure valeur nette au client. Selon Langley et Holcomb (Langley et Holcomb, 1992), la logistique crée de la valeur pour le client à travers trois voies génériques :

- L'efficacité : cette notion est basée sur les résultats en terme de performance et vise à évaluer l'adéquation de la réponse logistique aux demandes des consommateurs sur certains domaines-clés comme la garantie de la qualité du produit, le respect des délais de livraison, le suivi client... , éléments cruciaux en e-business car pouvant être perçus par le e-consommateur comme facteurs de risques.
- L'efficacité : elle est centrée sur la capacité de l'entreprise à fournir le mix produit-services associés désiré par le client et à un niveau de coût acceptable pour ce dernier. Eu égard notamment aux coûts de transport relativement élevés en e-business, on peut penser que le *e-trader* se positionne plus comme un fournisseur de services que de biens, afin de justifier son offre (prix, offre packagée).
- La différenciation : il s'agit de développer la capacité de la logistique à créer de la valeur à travers une offre de services logistiques perçue comme très différenciée et même unique dans certains cas pour le consommateur. On peut penser au tracking-tracing, qui permet au consommateur de suivre l'état d'avancement de sa livraison.

On assiste ainsi, à travers le e-business, au développement d'une chaîne de valeur virtuelle associée à la chaîne de valeur physique (figure 6). En effet, les flux d'information associés aux différentes activités de la chaîne de valeur physique permettent, s'ils sont

intégrés et exploités, de créer « pour les clients et les utilisateurs, une chaîne de valeur virtuelle, dans le monde du e-business et du cyberspace » (Samii, 1997).

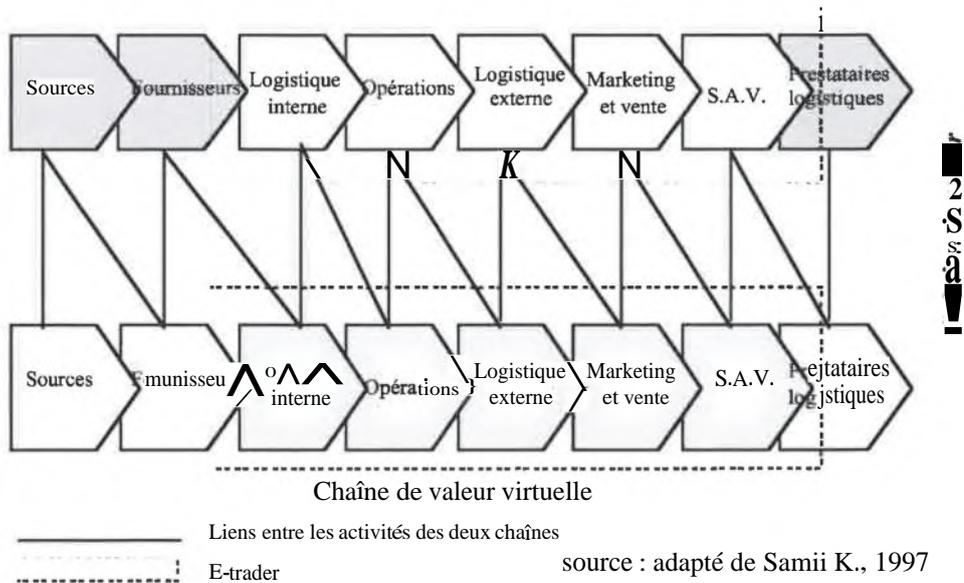


Figure 6 : chaînes de valeur physique et virtuelle étroitement liées en e-business

3.3 *Un nécessaire management de la supply chain*

L'exploitation des chaînes de valeur se comprend comme une optimisation en interne des processus opérationnels et stratégiques du *e-trader*, mais bien évidemment aussi comme l'intégration des différents acteurs externes intervenant sur la chaîne, depuis le point d'origine des produits et des services jusqu'à leur point de consommation. Il s'agit donc bien de réaliser un réel management de la supply chain, sans lequel la création de valeur ne pourrait pas être optimale.

A ce point, il nous semble essentiel de clarifier ce que nous entendons par supply chain et aussi de distinguer clairement le SCM du processus logistique.

Selon Ellram et Cooper (Ellram L. et Cooper M.C., 1993), le SCM est une philosophie intégratrice permettant de gérer l'ensemble des flux d'un canal de distribution depuis le fournisseur jusqu'au consommateur final. Il faut ainsi comprendre que le concept de SCM est basé sur la restructuration organisationnelle. Il appelle le développement au sein de toute la chaîne d'une culture collaborative et ainsi favorise une forte intégration de toutes les activités qui participent à la synchronisation des flux. Le *e-trader* est alors l'entreprise focale puisqu'elle lie tous les membres de la SC directement aux demandes du marché. En effet, c'est elle qui gère les flux d'informations associés aux produits destinés au consommateur. Cela sous-tend que le e-trader est au cœur de la démarche de SCM et en est même l'initiateur. En effet, selon Rich et Hines (Rich N. et Hines P., 1997), le SCM est un processus d'intégration de l'aval vers l'amont, qui prend place initialement au sein de l'entreprise focale (figure 7). L'objectif est d'établir des alliances avec les acteurs entre les activités de distribution et de production, afin de créer des avantages concurrentiels. En effet, les modifications environnementales exigent des entreprises une grande réactivité et une grande flexibilité de la SC, permettant une gestion des flux quasiment en temps réel.

Le Supply Chain Management peut alors être considéré comme une alternative à l'intégration verticale.

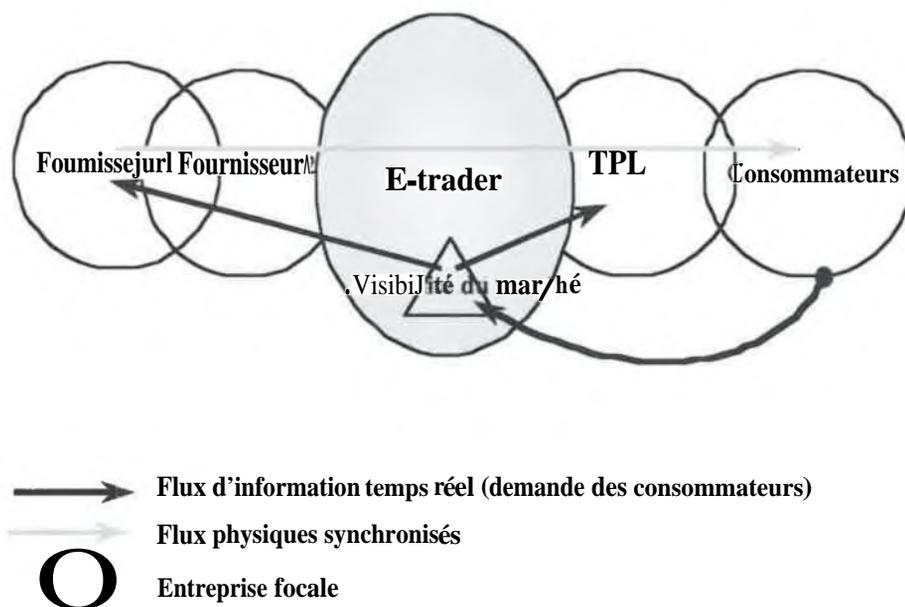


Figure 7 : le e-trader au cœur de la démarche de S.C.M.

Dans un contexte de e-business, ces exigences sont d'autant plus cruciales que la vitesse des activités est renforcée, exigeant une grande précision des informations échangées entre les partenaires. Il s'agit bien d'adopter un management par les processus et de se dégager de l'unique spécialisation fonctionnelle.

La S.C. n'est pas uniquement un ensemble d'entreprises gérant leurs relations, mais bien un réseau. Et l'on perçoit alors que la logistique est un sous-ensemble du SCM et que les deux termes ne sont pas synonymes (Lambert D.M., Cooper M.C. et Pagh J.D., 1998). C'est bien ce que confirme le Council of Logistics Management : « la logistique fait partie du SCM »

Il faut néanmoins préciser que, dans le cadre du *e-business*, nous avons identifié la logistique comme principal processus stratégique. Ceci sous-tend que ce processus est bien évidemment partie prenante dans la mise en place et le développement des stratégies de S.C.M.. Selon divers consultants et entreprises américaines, le *e-business* est perçu comme un facteur renforçant le S.C.M.. En effet, les flux étant tirés, tendus au maximum (approche Juste-à-temps, Quick Response), la nécessité de développer des relations étroites avec les partenaires semble cruciale (Hill, 1999). En aval, il s'agit notamment de sélectionner et de collaborer avec les prestataires de services logistiques, qui, dans le cadre du *business to consumer*, sont souvent des intégrateurs (type Fedex, UPS), donc des partenaires qui offrent des services fiables de haute qualité. En amont, la sélection des fournisseurs est aussi une étape cruciale, car de leur capacité à répondre aux contraintes imposées par l'environnement (rapidité des flux, qualité des produits...) dépend le succès au final du *e-trader*. Ainsi, les relations entre les différents acteurs impliqués sur la chaîne doivent être étroites et supposent un échange d'information transparent. Dans le contexte des Nouvelles Technologies d'information et de Communication, l'information peut être échangée en temps réel, optimisant les activités de chacun, grâce à une mise à jour permanente des données, permettant par exemple d'anticiper les évolutions du marché, des ventes... L'objectif est bien

clairement de diminuer l'ensemble des coûts sur la S.C. tout en créant et en augmentant la valeur, notamment celle qui est perçue par le consommateur. L'orientation « service client » est donc un préalable, puisque le processus service client permet de créer de la valeur ajoutée tout au long de la S.C. et de manière performante en terme de coûts (Innis et Lalonde, 1994).

Ainsi, en e-business, grâce à un transfert des informations en temps réel tout au long de la S.C. , « en optimisant les opérations, les entreprises parviendront à un processus de prise de décision en temps réel tiré par la demande. La collaboration va devenir un point d'entrée pour réaliser des échanges économiques.» (Hill, 1999).

Nous concluons en nous appuyant sur les récents travaux de Lambert *et alii* (Lambert, Cooper, Pagh, 1998). Les auteurs distinguent trois éléments étroitement liés, permettant de structurer le cadre du S.C.M. :

- La structure de la S.C. : il s'agit pour l'entreprise focale d'identifier clairement les acteurs clés afin de lier les processus.
- Les processus de la S.C. : cet élément porte sur l'identification des processus à intégrer aux autres membres de la chaîne.
- Les composants du S.C.M. : il s'agit des variables managériales permettant de réaliser chacun des liens entre acteurs.

Nous présentons ci-après (figure 8*) une application au *e-business*, qui vise à pointer les premiers éléments caractéristiques du management de la SCM.

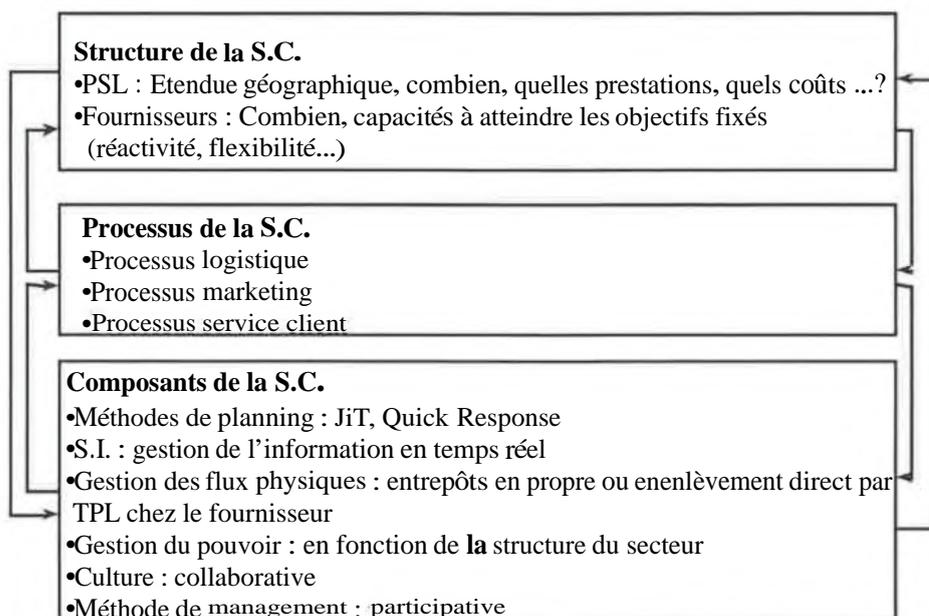


Figure 8 : le cadre de la SCM appliqué au e-business

Ainsi, le management de la supply chain au sein d'un canal électronique nécessite une refonte organisationnelle afin de pouvoir intégrer de nouvelles technologies d'information et

* Développé par les auteurs.

de communication au sein des processus managériaux. Ce reengineering doit être initié par la firme focale puis étendu aux autres acteurs. Bien que le e-business requière une forte maîtrise technologique, les outils déployés (logiciels et hardware) ne peuvent pas être considérés comme des substituts à une reconfiguration de la supply chain.

4. Conclusion

L'objectif de cet article consistait à poser les bases d'une recherche future sur les reconfigurations de la supply chain et sur les impacts engendrés par l'émergence d'échange de produits physiques via le web. Concernant les quatre questions posées en introduction, nous pouvons apporter les éléments de réponse suivants.

Le management de la Supply Chain est fondamental dans un contexte de *e-business* en BtoC impliquant des produits physiques fragiles. En effet, le processus de distribution des produits depuis le fournisseur jusqu'au consommateur est la pierre angulaire qui précède la formulation de la stratégie et des tactiques marketing. Les prestataires de services logistiques apparaissent alors comme des acteurs-clés, le récent retrait de Geodis des activités de distribution en BtoC semble montrer leur pouvoir de favoriser ou de nuire au développement des échanges en BtoC via le canal de distribution qu'est Internet. Les opérateurs en ligne ont besoin de développer des relations à long terme avec des fournisseurs de services fiables à la fois pour assurer un niveau de service performant et pour réduire les coûts au fur et à mesure que le volume des échanges croît.

D'un point de vue processuel, le e-trader doit intégrer ses choix de fournisseurs et de Prestataires de Services Logistiques dans sa stratégie globale. Une approche collaborative semble plus intéressante et efficace qu'une simple relation contractuelle. Dans le secteur des produits périssables, le processus de distribution doit être renforcé afin de garantir les niveaux de service appropriés - ceci est particulièrement évident dans le cas d'un opérateur qui n'a pas de contact avec les produits comme Fromages.com.

Cette approche exploratoire nous a permis de poser le cadre d'une recherche dont cet article n'est que les prémices. Ainsi, certaines propositions méritent d'être plus précisément émises afin de pratiquer une validation empirique sur un échantillon suffisamment large de *e-traders*, d'établir une typologie et d'en identifier les variables explicatives.

Concernant le *modus operandi* interne des *e-traders*, l'identification des processus managériaux à mettre en place semble être un point-clé pour conduire cette recherche. Diverses questions méritent alors une certaine attention : quelle est l'étendue des processus marketing, logistique et service client ? Comment sont-ils liés ? En quoi contribuent-ils à la création de valeur ?

Le second point qui attire notre attention porte sur le SCM. La recherche menée par Lambert *et al.* (Lambert, Cooper et Pagh, 1998) nous apparaît digne d'intérêt. Nous pensons que les différents éléments qui composent le cadre du SCM (voir figure 8 précédemment) peuvent être combinés de manière différente et qu'une typologie existe. La question est de savoir si cette typologie dépend du type de produit ou du secteur d'activité concerné. Il est possible que la structure de l'environnement joue un rôle en terme de partage du pouvoir au sein de la Supply Chain. Il serait intéressant d'identifier les variables de contrôle qui recouvrent la globalité de la chaîne afin d'avoir une perception claire de l'entreprise focale.

Ce second point nécessite que les chercheurs soient continuellement vigilants afin d'anticiper le développement futur du *e-business*. Divers facteurs environnementaux peuvent en effet avoir un impact important sur les configurations des supply chains. Nous fournissons ci-après deux exemples :

- **L'attractivité du secteur des prestataires de services logistiques — due à l'exceptionnelle croissance du *e-business* — peut amener de nouveaux entrants. L'impact sur les coûts logistiques — notamment le transport — peut être bénéfique pour le client et améliorer la création de valeur tout au long de la supply chain.**
- **L'émergence de labels qualité permettra probablement au e-consommateur de mieux sélectionner les offres et de réduire la perception du risque, permettant aux *e-traders* d'élargir leur portefeuille client. Ainsi, Det Norske Veritas (DNV, entreprise spécialisée dans la certification) développe un label qualité pour les *e-traders*. L'impact de telles actions peut amener les entreprises à reconfigurer rapidement les processus de leur supply chain et d'établir des barrières à l'entrée élevées dans le *e-business*.**

5. Bibliographie

- Antoine J. (1994), «Approches méthodologiques pour une prospective à 10 ans du marketing», *Revue Française de Marketing*, Vol.148 n°3, pp.23-34.
- Badot O. et Cova B. (1992), «Des marketings en mouvement, vers un néo-marketing», *Revue Française du Marketing*, Vol.136, n°1, pp.5-27.
- Baumard P. et Forgues B. (1995), «Internet : un outil transnational au service du commerce», *Décisions Marketing*, Vol.5 n°, pp.21-32.
- Bowersox D.J., Mentzer J.T. et Speh T.W. (1995), «Logistics leverage», *Journal of Business Strategies*, vol.12 n°1, pp.36-49.
- Downes, L & Mui, C (1998), « Unleashing the Killer App: digital strategies for market dominance », HBS.
- Dubois P.L. (1990), «Le marketing direct à l'heure de la stratégie», *Revue Française du Marketing*, Vol.129, n°1, pp.15-22.
- Ellram L.M., (1991), «Managerial guidelines for the development and implementation of purchasing partnerships», *International Journal of Purchasing and Material Management*, ? pp2-8
- Ellram L. et Cooper M.C. (1993), «Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy», *International Journal of Logistics Management*, Vol.4 n°2, pp.1-10.
- Hagel, J & Singer, M, (1999) » *Networth* », HBS.
- Hetzel P. (1996), «Les entreprises face aux nouvelles formes de consommation», *Revue Française de Gestion*, pp.70-82.
- Hill S. (1999), «Supply Chain Management in the age of e-commerce», *Apparel Industry*, vol.60 n°3, pp.60-64.
- Hoffman, D.L. and T.P. Novak (1996), "Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations" *Journal of Marketing*, 60 (July), 50-68.
- Innis D.E. et Lalonde B.J. (1994), «Customer service : the key to customer satisfaction, customer loyalty and market share», *Journal of Business Logistics*, vol.15 n°1, pp.1-27.

- Kotler P. et Dubois B. (1993), «Satisfaire la clientèle à travers la qualité, le service et la valeur», *Revue Française de Marketing*, Vol 144/145 n° 4-5, p35-52.
- Lambert D.M., Cooper M.C. et Pagh J.D. (1998), «Supply Chain Management : implementation issues», *International Journal of Logistics management*, vol.9 n°2, pp.1-19.
- Langley C.J. et Holcomb M.C. (1992), «Creating logistics customer value 1», *Journal of Business Logistics*, Vol.13 n°2, pp.1-27.
- Mougayar, W., (1997) « Opening Digital Markets : battle plans and business strategies for Internet commerce », 2nd edition, McGraw Hill.
- Negroponte, N (1996), « Being Digital », Vintage.
- Peppers, D & Rogers, M , : "Enterprise One to One: tools for competing in the interactive age", Doubleday
- Rayport J.F., & Sviokla, J (1995);, « Exploiting the Virtual Value Chain », *Harvard Business Review*, Nov-Dec consulted on the following web site : www.mckinsey.com
- Rich N. et Hines P. (1997), «Supply chain management and time-based competition», *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol.27 n°3/4, pp.210-244
- Samii A.K. (1997), «Mutations des stratégies logistiques en Europe», Nathan, Paris, pp.16-17.
- Tapscott, D (1997), « The Digital Economy: promise and peril in the age of networked intelligence », McGraw Hill.
- Tixier D. et Pras B. (1995), «Le marketing inversé: interactivité, structure et pouvoir», Vol.5, pp7-19.
- Watson, R.T., & Zinkhan, G.M., (1997) «Electronic commerce strategy : addressing the key questions », working paper, University of Georgia.

6. Webographie

www.fromaaes.com

www.fedex.com

www.clml.org

www.mckinsev.com